

# **crecer**

**Crecimiento Económico Equitativo Rural**

---

91 Avenida Norte No. 707. Colonia Escalón, San Salvador. Tel: (503) 264 2009, 264 2012 Fax: (503) 263 2539 e-mail: cretech@ejje.com

## **CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL**

**Contrato No. 519-C-00-94-00154-00**

**PLAN OPERATIVO CICLO AGRÍCOLA 99/2000  
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA  
EL RESCATE DE R.L.**

**Elaborado por:  
Equipo Asesor**

**A través de:**

**Chemonics Internacional Inc.  
*Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura ( IICA )*  
National Cooperative Business Association ( NCBA )  
World Council of Credit Unions ( WOCCU )  
Agencia Internacional para el Desarrollo ( USAID )  
El Salvador**

**Abril de 1999**

PLAN OPERATIVO CICLO AGRÍCOLA 99/2000  
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA  
EL RESCATE DE R.L.

Elaborado por:  
Equipo Asesor Empresas Agrícolas

Abril de 1999

Crecimiento Económico Equitativo Rural  
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
Washington, D.C.

Este trabajo fue apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del contrato número 519-C-0094-00154-00, contratista principal de Chemonics Internacional Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel.: 202-955-3300; Fax: 202-955-3400.

---

## INDICE

---

Resumen Ejecutivo	i
Introducción	1
A. Situación Actual De La Empresa	2
A1. Área Total	2
A2. Población Beneficiaria	2
A3. Ubicación	2
A4. Factores Ambientales	2
B. Plan Operativo	3
B1. Objetivo	3
B2. Área De Administración	4
C. Área De Producción	5
C1. Objetivo Especifico	5
C2. Estrategias	5
C3. Metas	5
C4. Actividades	5
D. Área Económica	6
D1. Objetivo Especifico	6
D2. Estrategias	6
D3. Metas	6
D4. Actividades	7
D5. Evaluaciones Económicas	7
E. Área De Mercadeo	8
E1. Objetivo Especifico	8
E2. Estrategias	8
E3. Metas	9
E4. Actividades	9
F. Área Financiera	9
F1. Objetivo	9
F2. Estrategias	9
F3. Metas	10
G. Área De Capacitación	11
G1. Objetivo Especifico	11

G2.	Estrategias	11
G3.	Metas	11
G4.	Actividades	11

## ANEXOS

A.	Planificación de Costos de Producción (Proyección de Áreas de Producción, Presupuesto por Rubro, Programa de Actividades)	
B.	Flujo de Efectivo del Período 99/2000	

---

## RESUMEN EJECUTIVO

---

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Rescate de R.L., es una Cooperativa de producción de Café Orgánico certificado, sus actividades productivas, hasta el año recién pasado fueron financiadas por Ayuda en Acción, (Cooperante Español), a partir de éste ciclo, COMUS ha presentado un “ Plan de salida ” de éste cooperante y el financiamiento para ésta cosecha, será financiado con fondos propios de COMUS, provenientes de la recuperación de fondos aportados por los Cooperantes.

A partir de éste año, los socios de la Cooperativa El Rescate, se han separado y dividido en parcelas individuales; a pesar de esto, COMUS los seguirá financiando en forma colectiva, pero separados en 4 grupos, en los cuales se han organizado sus miembros para un mejor manejo y control del financiamiento asesorándolos para que se establezcan los costos e ingresos por cada uno grupo.

Los ingresos de ésta cooperativa se basan exclusivamente en el cultivo de café, para éste año, se han planificado dos tipos de crédito; el primero para labores de mantenimiento de 105 manzanas de cafetal por un monto de total ¢ 221,089.00 y el segundo, que es un crédito para repoblación de áreas nuevas y pérdidas de la plantación por un monto que aún no ha sido definido, y no ha sido presentada la solicitud de financiamiento respectiva.

La Cooperativa El Rescate, ha detenido el desarrollo rápido que con el apoyo de COMUS y su principal cooperante, Ayuda en Acción, había obtenido en los años anteriores; debido a que a partir del año pasado, nació la idea de parcelación, lo que produjo en sus miembros desconcierto, y fuertes reclamos internamente sobre las administración en funciones. Como productor, no es sujeto de crédito del Sistema Bancario Comercial, ya que no posee las garantías reales exigidas para garantizar los fondos que necesita para operar, ya que de acuerdo al historial de la productividad por área de la finca, los montos otorgados, no son suficientes para cubrir sus necesidades de financiamiento.

El área total de la Cooperativa, es de aproximadamente, 300 mzs, de las cuales 105, son dedicadas al cultivo del café, dentro de las cuales existen muchas áreas perdidas lo que se refleja una baja productividad por área, con un estimado promedio de 4.1 qq/mz, para la cosecha 98/99.

Para el ciclo 99/2000, la Cooperativa está solicitando ¢ 187,922.42, como crédito de avío para la producción, lo que representan el 85 % de los Costos totales de producción. De acuerdo a su historial de producción, se estima para esta cosecha obtener 460 quintales oro, por los cuales se recibirá US\$ 105.00 por quintal, más US\$ 25.00 por quintal de premio por ser producto orgánico Certificado, estimado ingresos brutos por el orden de los ¢ 306,323.09, los costos directos de producción para éste ciclo, se han determinado en ¢ 221,089.00, lo que representa una utilidad bruta de ¢ 85,234.00.

---

## INTRODUCCIÓN

---

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Rescate de R.L., ha recibido fondos de parte de la Asociación Coordinadora de Comunidades Unidas de Usulután COMUS, la cual por medio de sus cooperantes, han apoyado mucho sus esfuerzos para lograr la reactivación de ésta unidad productiva, se han tenido variaciones muy significativas de producción en los años anteriores, en la cosecha 97/98 la producción cayó a niveles muy bajos, debido a las variaciones climáticas; se obtuvieron en total 40 qq/oro, lo que representa un promedio de 0.4 qq/mz., para la cosecha 98/99, su producción total fue de 430 quintales/oro, lo que representa un promedio de 4.1 quintales oro por manzana, y para este próximo ciclo productivo, se estima obtener 460 qq, lo que representa un promedio de 4.4 qq/mzs..

La cooperativa El Rescate, se ha certificado como productor Orgánico con la Organización para el Mejoramiento de Cultivos Orgánicos ( OCIA ) de los Estados Unidos, logrando así tener precios para su producto por arriba de los productores convencionales, lo que ha significado premios adicionales al precio de la Bolsa de New York hasta de US\$ 30.00 por quintal, ésta última cosecha aún no ha sido vendida, por lo que no se puede establecer un nivel de ingresos real.

El presente Plan Operativo para la cosecha 99/2000, fue elaborado con la participación activa de miembros de la Cooperativa, y el Sr. Enrique Zelaya, técnico por parte de COMUS, y tiene como objetivo principal ordenar las actividades productivas de la Cooperativa El Rescate, el cual es para CRECER, un productor de primer nivel, miembro fundador de COMUS.

## **A. Situación Actual de la Empresa**

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Rescate de R.L. está inscrita en el registro de Asociaciones Agropecuarias del MAG, bajo el número 1292-52- SRN-06-10-95 del 06 de octubre de 1995.

### **A1. Área Total**

La extensión total de la propiedad de la Cooperativa El Rescate es de 300 mzs., de las cuales 127 están cultivadas de café, también existen áreas dedicadas a la producción individual de granos básicos y en un área pequeña existe un bosque natural.

### **A2. Población Beneficiaria**

La población beneficiaria ha cambiado últimamente, pero no han sido legalizados estos cambios en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG., por lo que se conservan los datos oficiales del año anterior.

<b>A2a. Directos</b>	Asociados	36
	Hombres	24
	Mujeres	12
<b>A2b. Indirectos</b>	Población	180
	Hombres	120
	Mujeres	60

### **A3. Ubicación**

La Cooperativa El Rescate de R.L., está ubicada en el cantón Altos de San Lorenzo, jurisdicción de Berlín, Departamento de Usulután, ésta es una excelente zona productora de café de zona oriental, representando una de las mejores del parque cafetero nacional.

### **A4. Factores ambientales**

Su climatología, está influenciada por los bosques tropicales secos, y también por su altura sobre el nivel del mar, estimando un promedio de 950 Mts, a continuación las principales características que determinan su clima.

#### **A4a. Precipitación Pluvial**

La precipitación de la zona es característica de un clima tropical húmedo con un promedio de 1200 mm por año.

**A4b. Clima**

La finca de la Cooperativa El Rescate, a una altura aproximada sobre el nivel del mar de 975 Mts.

**A4c. Suelos**

Los suelos en esta zona del El Salvador no son muy variables, su origen es el mismo, los más predominantes para la Cooperativa El Rescate son los tipo (Tbc) Taburete muy accidentado en montaña), son suelos con pendientes de más del 50%, de la clase VI-ES, en su mayoría, tierras aprovechables, no aptas para cultivos intensivos a causa de la pendiente, peligro de erosión y características muy desfavorables del suelo, son aptas para cultivos permanentes y para vegetación natural, con el empleo de adecuadas prácticas de conservación y corrección.

**A4d. Recursos Hídricos(Superficiales y/o Sub-Terráneos)**

En la zona, las fuentes de agua son muy escasas, no se cuenta con fuentes propias; para las necesidades domésticas el agua es comprada de fuentes lejanas a la propiedad, además se cuenta con tanques de almacenaje para suplir algunas necesidades básicas de la comunidad y en la producción, como es el riego de almácigos y aplicación de foliares para el control de plagas y enfermedades, en total, esta capacidad es aproximadamente 550 Mts<sup>3</sup>, lo que equivale a un estimado de 138,209 galones de agua.

**B Plan Operativo**

**B1. Objetivo**

El principal objetivo del Plan Operativo para el ciclo 99/2000 que ha sido elaborado conjuntamente con sus directivos y el técnico de COMUS, Sr. Enrique Zelaya, para la Cooperativa El Rescate, es que ésta tenga una guía para ordenar sus actividades en el ciclo agrícola 99/2000, poder darle seguimiento y hacer las correcciones necesarias durante la marcha, de acuerdo a las evaluaciones parciales que se pretenden hacer, así como poder seguir las recomendaciones de los asesores de COMUS y de Empresas Agrícolas de CRECER.

**B2. Área de Administración**

**B2a. Objetivo Específico**

Que los dirigentes de la Cooperativa el Rescate, tengan en éste El Plan una guía que ayude a la administración de sus recursos y a ordenar sus operaciones básicas para obtener la información elemental para la toma de decisiones.

### **B2b. Estrategia**

La estrategia que será puesta en practica, será ejecutada por el técnico de COMUS, para conocer las inversiones realizadas y monitorear el proceso administrativo de la Cooperativa El Rescate, por medio de visitas de campo, reuniones de capacitación a sus miembros en el uso del crédito. Así como capacitar en el área contable al personal de la oficina para que se pueda hacer un control adecuado de los desembolsos.

### **B2c. Metas**

- Diseñar e implementar los controles administrativos necesarios para que los cuerpos de dirección y vigilancia puedan ordenar sus actividades para obtener más y mejor información.
- Efectuar 2 reuniones de Capacitación para el Consejo de Administración y Junta de vigilancia, para evaluar el desarrollo del Plan Operativo y hacer los ajustes necesarios.
- Capacitar a los órganos de dirección en la elaboración de Actas y otras labores de ordenamiento administrativo.

### **B2b. Actividades**

- Se asesorará al Consejo de Administración para la revisión y actualización del organigrama administrativo y ejecutivo de la cooperativa.
- Se dará participación en las actividades de capacitación a nivel regional que Empresas Agrícolas del Proyecto CRECER realice, lo que ayudará a identificar las necesidades de ordenamiento e implementación de otras herramientas administrativas.

## **C. Área de Producción**

### **C1. Objetivo Específico**

Este Plan Operativo, persigue orientar a los responsables de ejecutar las actividades en la producción, y poder evaluar los resultados al final del ciclo agrícola, también la planificación de cultivos, será una guía técnica a seguir para realizar las labores culturales necesarias durante el ciclo productivo 99/2000.

## **C2. Estrategias**

- Durante las visitas de campo a la unidad productiva realizadas por el técnico de COMUS, se buscará proporcionar apoyo en la asesoría en técnicas de producción en cuanto al manejo de tejidos, poda de sombra y fertilización orgánica de la plantación principalmente.
- Se coordinará la participación de los responsables, en las sesiones de capacitación que se realizarán a nivel regional en técnicas de producción.
- Se pondrán en práctica las recomendaciones en producción y otras prácticas agronómicas para la producción de café orgánico, además que se buscará la mejor utilización del área por medio de repoblaciones fuertes y la diversificación con otros cultivos rentables.

## **C3. Metas**

- Efectuar inversiones en las labores de mantenimiento de 105 mzs. de Café, de acuerdo a estimados hechos en la planificación realizada conjuntamente con el técnico de COMUS y los asesores de CRECER por un monto total de ¢ 221,089.00.
- Obtener una producción estimada de 460 qq en total, las cual deberá certificarse como Orgánica Certificada, para obtener ingresos por el orden de US\$ 130.00, por quintal, estimando que se obtendrá una premio de US\$ 25.00 por quintal.

## **C4. Actividades**

- En la planificación por medio del Sistema Simple de planificación, se detallan las labores que se realizarán, entre las que se han identificado labores culturales como el manejo de tejidos y de recolección.
- También, con árboles provenientes de viveros hechos en el ciclo pasado, se repoblará un área estimada de 12 mzs. En ésta área se efectuarán las labores de ahoyado, siembra, resiembra y otras actividades, para las cuales se elaborará un Plan de actividades, ya que a la fecha aún no se han definido algunas actividades.

## **D. Área económica**

### **D1. Objetivo Específico**

La Cooperativa El Rescate, tiene como objetivo en ésta área para el ciclo agrícola 99/2000 no detener sus actividades productivas y no dañar más su economía; la cual depende únicamente del cultivo

de café, ya que como se menciona anteriormente es inminente la parcelación y el trabajo individual de sus miembros, los cuales se dividirán en pequeños grupos de trabajo de acuerdo a afinidades entre ellos.

## **D2. Estrategias**

- Tener un efectivo control individual sobre las inversiones programadas, de acuerdo a los fondos proporcionados por COMUS para hacerlo lo más eficiente posible, y así hacer las correcciones y ajustes necesarios en las evaluaciones que se programan dentro de éste Plan Operativo.
- Continuar con la comercialización de la producción a través de UCRAPROBEX buscando obtener los mejores precios, con el menor esfuerzo y gastos posibles.
- Obtener de COMUS y Empresas Agrícolas del Proyecto CRECER la asistencia técnica por medio de las visitas a campo y las sesiones de capacitación proporcionadas.

## **D3. Metas**

- Para el ciclo 99/2000 se han proyectado efectuar costos de mantenimiento de la plantación, por el orden de ¢ 221,089.00 lo que incluyen los costos de las labores agrícolas de la plantación, esto equivale a un costo unitario estimado de ¢ 480.63 por quintal oro de café, de acuerdo a la producción que se espera obtener que es de 460 qq/oro.
- Los ingresos para el ciclo 99/2000( Anexo No. 1 ), se han estimado bajo los parámetros siguientes; la producción total a obtener es de 460 quintales, estimando un valor de US\$ 105.00 por quintal oro, más el sobreprecio por ser un producto orgánico certificado de US\$ 25.00 por quintal, los cuales representan ingresos totales al cambio de US\$ 8.70 y con los descuentos por gastos de venta, costos de transformación y exportación, resulta un ingresos Neto Total de ¢ 64,252.84, estimando un ingreso neto por quintal de ¢ 139.68.

## **D4. Actividades**

- Se estima generar empleo para sus miembros durante ciclo agrícola 99/2000, en base a la actividad principal de la Cooperativa, que es la producción agrícola de café, en las etapas de inversión, se estima que se necesitan 4230 días/hombre con un monto de inversión de ¢ 126,900.00 en éste rubro.

- La demanda de Mano de obra en las zonas cafetaleras, está definida por la época de las actividades agrícolas, mostrando en el anexo del Plan de Actividades, el anexo No. 1 “Resumen de Mano de Obra” que muestra por mes la demanda que se tendrá durante el período de enero a diciembre de ciclo agrícola 99/2000.
- En el anexo No 1, en la hoja del “ RESUMEN GENERAL ” del Plan de actividades, se muestra un cronograma de la necesidad de recursos que se tendrá durante el presente ciclo agrícola, en donde se necesitará como ya se dijo una inversión total de ¢ 221,089.00, para cubrir las necesidades del crédito de planificadas.

#### **D5. Evaluaciones Económicas**

Para éste tipo de empresa, se harán evaluaciones sencillas, ya que acuerdo a los recursos conque cuenta; sus operaciones son sencillas. Sus actividades económicas productivas se limitan a un cultivo como su principal fuente de ingresos.

- El punto de equilibrio es el punto de referencia en donde los ingresos de la cooperativa se igual con los costos al final de la actividad económica cafetera. Cualquier valor abajo de éste punto, se reflejan en pérdidas; y por otra parte, valores mayores del punto en referencia se refleja en ganancias.

<b>DETALLE</b>	<b>VALORES</b>
INGRESOS	¢ 306,323.09
<b>Ventas Totales</b> ( 460 qq/Oro )	
Precio Unitario ¢      665.92	
<b>COSTOS TOTALES</b>	¢ 221,089.00
- Costos Fijos      ¢      2,189.00	
- Costos Variables ¢      218,900.00	
INGRESOS NETOS	¢ 64,252.84
Punto de equilibrio ( Quintales oro )	332.01 quintales

- Al hacer un Análisis de Sensibilidad; simple como es de incrementar los costos totales en un 10%, y llevarlos a ¢ 243,197.90, se nota que su nuevo punto de equilibrio es de 365.21 en quintales para cubrir todos sus costos de producción, si también el precio de

venta del producto se disminuyera en un 10 %, es decir, que se recibieran únicamente ¢ 599.33 por cada quintal producido, sus ingresos totales disminuirán a ¢ 275,691.80; por lo que se ingresos netos se verían disminuidos a ¢ 30,631.29.

## **E. Área de Mercadeo**

### **E1. Objetivo Específico**

Como objetivo principal de ésta Empresa Cooperativa en ésta área, tiene la de obtener los mayores ingresos en la venta de su producción de café.

### **E2. Estrategias**

- Posesionarse de un lugar en el nicho de mercado para los Café Gourmet, en éste caso especial, el de los orgánicos.
- Obtener la certificación como producto orgánico de la producción de café.
- Unir la producción de todos las parcelas de los asociados a la cooperativa para poder negociar en bloque la comercialización y tener un relativo manejo sobre los precios a obtener.
- Comercializar su producción por medio del Beneficio San Mauricio, cuyos precios son negociados por UCRAPROBEX

### **E3. Metas**

- Logra la certificación de la producción de la finca, como orgánica en bloque con todos los socios.
- Vender a un precio promedio en la Bolsa de New York de US\$ 105.00 y obtener un premio de US\$ 25.00 por quintal oro.
- Producir y entregar al Beneficio San Mauricio 460 quintales oro de café orgánico.

### **E4. Actividades**

- Solicitar COMUS que se inicien los trámites del Proceso de Certificación en Julio para tener la visita de inspección en Septiembre para la cosecha 99/2000.
- Concientizar a todos los socios de la importancia de entregar su producción en bloque al Beneficio San Mauricio cumpliendo todas las Normas de Calidad exigidas para los productos orgánicos.

## **F. Área Financiera**

### **F1. Objetivo**

En ésta área, se establecerán las estrategias, metas y actividades conque la Cooperativa El Rescate hará frente a sus necesidades de inversión para mejorar sus ingresos, ya que debido a la baja productividad que se tiene en el cultivo de café, no se puede tomar como parámetro para obtener financiamiento, el promedio de producción de sus últimas tres mejores cosechas como lo establece las normas bancarias de la banca privada.

### **F2. Estrategias**

- Se solicitará a COMUS un financiamiento por el 85% de las necesidades como crédito de avío, destinado al mantenimiento de las actividades agrícolas y recolección del café, así, enseguida, presentar una solicitud para el financiamiento necesario para las inversiones a efectuar en 5 mzs. de repoblación, las cuales incluyen la mano de obra, insumos, equipo y materiales, y las garantías necesarias para garantizar el pago de parte de los socios del monto adeudado por cada uno.
  
- Se solicitará como financiamiento un monto total de ¢ 187,922.42, que representa un 85 % de la inversión que se programa realizar, con una tasa de interés del 15%.
  
- Como crédito de avío, se solicitará un año de plazo para su cancelación, y según las normas crediticias de COMUS, para el crédito de repoblación se le solicitará un plazo de 3 años de plazo máximo para pagar; de acuerdo a la condicionante de los fondos obtenidos para éste tipo de inversión.

### **F3. Metas**

- Se espera que la finca en la cosecha 99/2000, produzca un total de 460 quintales, con un promedio por manzana de 4.38 quintales, por lo que, si se obtiene los precios de venta estimados por quintal en ¢ 665.92; se estima una Utilidad neta de ¢ 64,252.84; equivalente a una utilidad neta de ¢ 139.68 por quintal oro.
  
- El cálculo de los resultados esperados, se establecen partiendo de los ingresos por la venta de 460 quintales de café al precio al productor de ¢ 665.92, de los cuales han sido descontados, todos los gastos de operación, gastos de ventas y el valor del impuesto sobre la renta que lo descuenta el exportador al momento de la liquidación.
  
- Los Estado de Resultados, mostrados a continuación, reflejan la situación financiera de la Cooperativa El Rescate, el cual se considera bajo, debido principalmente a la baja productividad que la Cooperativa obtiene por área de producción.

**ESTADOS DE RESULTADO  
COSECHA 99/2000**

INGRESOS	¢ 503,930.00
COSTOS DIRECTOS	¢ 221,089.00
UTILIDAD BRUTA	¢ 282,841.00
GASTOS DE OPERACIÓN	¢ 218,588.04
.Gastos de venta           ¢ 197,606.80 ( ¢ 429.58.00/Quintal)	
.Gastos de administración   ¢ 2,189.00	
.Gastos financieros       ¢ 18,792.24	
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>¢ 64,252.96</b>
Ingreso neto por quintal	¢ 139.68

**G. Área de Capacitación**

**G1. Objetivo Específico**

De acuerdo a éste Plan Operativo, se implementará un programa de capacitación, orientado a la fortalecer el área de la Gestión Empresarial de la producción, en donde los directivos y los encargados de la producción, podrán al final del ciclo agrícola, implementar elementos de control administrativo, contable-financiero y de producción para hacer más efectivas las labores de la empresa.

**G2. Estrategias**

- Desarrollar sesiones de capacitación en servicio durante las visitas programadas durante el monitores de ciclo agrícola productivo.
- Motivar a los socios y a los miembros de los cuerpos directivos a que participen en las sesiones de capacitación que se realizaran en forma regional colectiva y local miembros de la empresa.

**G3. Metas**

- Efectuar 2 visitas de campo y capacitar en el Manejo de tejidos y en poda de sombra de la plantación.
- Efectuar una capacitación colectiva en la elaboración de Compostas en la finca para capacitación que COMUS ha adquirido.

- Participar en 2 sesiones de capacitación en forma colectivas regionales en control de los Costos de producción y los elementos de contabilidad.

**G4. Actividades**

- Monitorear las capacitaciones en servicio y en forma colectiva para conocer los resultados de cada sesión.
- En la Calendarización que a continuación se muestra, se han identificado las actividades más importantes durante el ciclo del cultivo.

TEMAS/MESES	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Proceso de Certificación				X							
Fertilización, Elaboración y mto. de Aboneras					X		X				
Manejo de tejidos y Poda de Sombra		X	X								
Control de Calidad										X	X
Control de Costos				X							
Elementos de Contabilidad					X						
Evaluaciones						X					X

**ANEXO A**

---

**PLANIFICACIÓN DE COSTOS DE PRDUCCIÓN  
(PROYECCIÓN DE ÁREAS DE PRODUCCIÓN,  
PRESUPUESTO POR RUBRO, PROGRAMA DE ACTIVIDADES)**

**ANEXO B**

---

**FLUJO DE EFECTIVO DEL PERÍODO 99/2000**